

“Waarom doen we dingen zoals we ze doen en wat is de meerwaarde voor het leren van onze leerlingen?”

Halverwege het 3-jarige project *Professionele leergemeenschappen (PLG) in het vo* formuleren we de eerste lessen die we kunnen trekken uit de ervaringen van de vijftien deelnemende scholen.

Les 1: blij focussen op de leerling

In een professionele leergemeenschap staan de leraren centraal staan en nemen zij eigenaarschap over kwaliteit van onderwijs en hun eigen professionalisering. Voorkom dat de PLG een doel op zich wordt, daar lopen leraren niet warm voor, wel voor thema's die voor hen herkenbaar zijn als van belang voor de leerling. Houdt de focus dus op de leerling. *“We stellen onszelf voortdurend de vraag: Waarom doen we dingen zoals we ze doen en wat is de meerwaarde voor het leren van onze leerlingen?”*

Les 2: zorg dat het geen werk is dat er ‘bovenop’ komt

“De kern van een PLG is dat je met elkaar in gesprek bent over het onderwijs om dat voortdurend te verbeteren. Probeer dat gesprek te voeren op de momenten dat je toch al bij elkaar bent: in teamvergaderingen, sectiebijeenkomsten en op je studiedagen, voorkom dat het werk is dat er ‘bovenop’ komt.”

Werkdruk is een thema dat op alle scholen speelt. Risico is dat initiatieven om je te ontwikkelen stuiten op weerstand: *‘komt dat er ook nog eens bij!’*.

Alle scholen zoeken naar mogelijkheden om daar uit te komen. Bijvoorbeeld door de PLG-activiteiten te combineren met reguliere activiteiten: *‘iedere sectie is een PLG’*, daarbij wordt dan wel gefaciliteerd, met bijvoorbeeld een coach voor iedere sectie of begeleiding van de sectieleiders, die zo samen ook weer een leerkring vormen.

Of juist door ruimte te maken voor nieuwe activiteiten door andere af te schaffen of te verminderen: *“Op veel vergaderingen werd alleen maar ‘gezonden’, tijdverlies want die informatie kun je ook anders delen. Afgeschaft die vergaderingen, tijd gewonnen. Dus: niet méér vragen maar uitrusten.”*

Les 3: geef een kijkje in je keuken

In gesprek zijn over onderwijs kan op vele manieren. Projectleiders van alle scholen zijn het over één ding eens: een echt gesprek krijg je pas als je elkaars onderwijs echt kent. Lesbezoeken en samen lessen voorbereiden zijn nodig om dat echte gesprek met elkaar te voeren.

De verschillen in de praktijk zijn nog groot. Scholen waar nog veel weerstand wordt gevoeld: *“Bij veel leraren die al lang werkzaam in het onderwijs is het lastig. Te vaak lukt het niet om een intervisie via een lesbezoek over en weer tot stand te brengen. Om honderd en één reden, zelfs bij de veiligste setting. Voor veel van mijn collega's geldt nog altijd ‘Lesgeven? Dat doe je met de deur dicht!’”*

15 scholen in het vo die zich willen ontwikkelen als professionele leergemeenschap zijn bij de start van het schooljaar 2014-2015 voor drie jaar een verbinding met elkaar en met een onderzoeksteam van het Kohnstammstituut en het ICLON aangegaan.

Doel hiervan is om niet alleen in de scholen maar ook van elkaar te leren en het leerproces zichtbaar te maken voor de onderzoekers. Ambitie, werkwijze en opbrengsten worden door de scholen zichtbaar gemaakt voor de onderzoekers en met behulp van enquêtes en vraaggesprekken wordt het effect hiervan op leraren gemeten.

Het project wordt begeleid door de Onderwijscoöperatie in samenwerking met de VO-raad.

Vanuit het onderzoek zullen na afloop van het project de resultaten worden vastgesteld. Tussentijds doen de Onderwijscoöperatie en VO-raad verslag van hun waarnemingen en bevindingen.

En scholen waar een lesbezoek inmiddels heel gewoon is. Al wil dat niet zeggen dat dat vanzelf gaat: *“Het regelmatig kijken bij elkaar in de les verwatert snel, we blijven hier dus concrete afspraken over maken met iedere docent.”*

Les 4: ontwikkel eigenaarschap én leiderschap

“Ik wil per sé dat wij als leraren en schoolleiding het proces van verandering zo dicht mogelijk bij ons houden. Dat is naar ons idee de enige manier om duurzaamheid van de verandering te kunnen realiseren. En dat onderstreept ook nog eens de noodzaak van het gezamenlijk dragen van het proces en het voortdurend duwen richting verandering. Met als uiteindelijk resultaat dat het ónze verandering is.”

In een PLG zijn leraren samen verantwoordelijk voor het onderwijs en voor hun eigen ontwikkeling. Dat vraagt om het nemen van eigenaarschap en het krijgen van verantwoordelijkheid en regelruimte. De weg daar naar toe is niet eenvoudig. Alle scholen worstelen met gewoonten en structuren die belemmerend zijn en vaak niet makkelijk los worden gelaten. Tegelijkertijd moet er aan verschillende zaken aandacht worden besteed: ontwikkelen van een gedeelde visie, introduceren van nieuwe gewoonten, vrij maken van tijd, faciliteren met scholing en last but not least: aanpassing van planning en organisatie. Dat krijg je niet voor elkaar door alleen leraren samen te laten leren en organiseren. Zij zijn afhankelijk van leidinggevenden die kunnen meebewegen én dezelfde kant op willen.

“Alle teams vormden een PLG, op één team na: het managementteam. Dat gaan we nu veranderen, ook met de teamleiders vormen we een werkplaats om met elkaar te definiëren wat een PLG is en wat dat betekent voor de ontwikkeling van onze rol”.

Deze vier lessen komen voort uit het totaalbeeld van de vijftien deelnemende scholen. Die scholen en hun ontwikkeling zijn echter zeer verschillend, ieder trekt dus ook eigen lessen:

Jacobus Fruytier Scholengemeenschap

- Ga geen nieuwe dingen doen maar maak zichtbaar wat er al is, versterk dat en verbindt het met elkaar, dat maakt de energie los.
- Aanboren van eigenaarschap betekent heel goed kijken naar je eigen leiding geven. Het gaat niet alleen om het geven van vrijheid aan de betrokkenen. Je moet ook oog hebben voor hun zone van invloed. Zorg waar nodig voor steun en betrokkenheid.
- Er is een motor in de school nodig die steeds vragen stelt, de focus op PLG-werken aanbrengt en steeds weer benoemt wat er in de school gebeurt, activiteiten in het zonnetje zet.

Gomarus Scholengemeenschap

- Houdt aan je principes vast, niet aan de vorm.
- Leidinggevenden moeten de gewenste cultuur voorleven.
- Dwing niet, verwacht veel en faciliteer goed.
- Soms gaan bepaalde groepen collega's min of meer spontaan in een PLG-achtige setting met elkaar aan het werk die anders is dan je als projectleider voor ogen had. Heb daar oog voor en betrek het gewoon bij je project.
- Heb geduld. Het duurt soms even maar uiteindelijk krijg je resultaat.

Nicolaas Lyceum

- Blijf steeds het gesprek voeren: 'waar doen we het voor?' en 'wat is een goede les?'
- Organiseer de PLG niet apart maar juist in het kader van je reguliere organisatie

Wolfsbos, locatie de Groene Driehoek

- Zoek voortdurend die dialoog op, voer veel gesprekken met veel mensen en laat de groep die zelf het gesprek aangaat voortdurend groeien.
- Wees helder over de doelen en de ruimte.
- Investeer in de dragers van de verandering

Fons Vitae

- Zorg voor een duidelijke structuur waarin je de samenwerking giet.
- Wijk niet af van vastgestelde overleg- en samenwerkingsmomenten, omdat daarmee de regelmaat in het geding komt en je daarmee een gemengde boodschap geeft: we vinden het belangrijk, maar andere dingen zijn toch belangrijker.
- Gebruik de deskundigheidsbevordering om docenten te stimuleren deel te nemen aan de leerkringen, maar verplicht de deelname niet, wie niet voor de door ons voorgestelde vorm wil kiezen krijgt bij ons de ruimte om een eigen plan te maken.

Roelof van Echten College

- Blijf communiceren, op alle niveaus.
- Wees consistent: zorg dat hetzelfde verhaal steeds opnieuw verteld wordt en dat je gedrag in lijn met dat verhaal is.

Christelijk Lyceum Zeist

- Het grootste gevaar is teveel tegelijk te willen doen, weet je te beperken.
- De basis is het ontwikkelen van een reflectieve houding, het fundament is hier gelegd door het opleiden van coaches en het bieden van coaching aan collega's.
- Ontwikkelingen binnen de school vinden de meeste vruchtbare grond als er initiatieven vanuit het personeel worden genomen, van binnenuit is krachtiger dan van bovenop.

De Meerwaarde

- Organiseer je school in onderwijskundige eenheden die ook echt als team kunnen werken (max. 15 mensen / 10 fte / 200 ll)
- Breng focus aan en maak daar ook echt middelen voor vrij, wij kozen voor de ontwikkeling van de onderzoekende houding als vliegwiel voor de ontwikkeling als PLG en investeerden in een lector, een kenniskring en facilitering van een onderzoek door een leraar in ieder team.
- Neem de tijd om tot ontwikkeling te komen, houdt je focus én je investering voor meerdere jaren vast.

Metis Montessori Lyceum

- Durf te doen (al stoot je af en toe je hoofd).
- Experimenteer met organisatievormen om te leren hoe je verantwoordelijkheid goed kunt delen: door het te doen ontstaat het gesprek over wat werkt en wat niet (in deze situatie).
- Experimenteer met het delen van verantwoordelijkheid én experimenteer met de vormen van ondersteuning die je er op zet.

Bonaventura College

- Doen, gewoon ergens beginnen en daar dan op reflecteren, zo ontwikkel je samen een lerende houding.
- Concentreer je op 'wij willen leren' en laat daarbinnen ruimte voor verschillen.

- Zorg dat er op alle lagen in de school geleerd wordt door kritische (zelf)reflectie te organiseren, van bestuurder tot ondersteunend personeel. Als dit in iedere laag gewoonte wordt, ontstaat ook de dialoog tussen de lagen.
- Al lerende de samenwerking in de school organiseren én goed gefocust blijven op wat je er mee wilt bereiken. Die combinatie brengt energie in de school om zaken aan te pakken.

Groene Hart Leerpark

- Doe het samen, de neuzen van MT en leraren moeten dezelfde kant op staan.
- Maak keuzes, doe niet alles tegelijk.
- Werk aan draagvlak bij alle leden van het MT.
- Betrek ook het ondersteunend personeel.
- Durf de tijd te nemen voor het proces, focus niet te snel op het gewenste resultaat.

Jeroen Bosch College

- DOEN!
- Vier je successen.
- Doe het samen, schoolleiding en leraren.
- Het vraagt om een lange adem.
- Wees ook bereid om ook af en toe weer een stap terug te nemen.

Krimpenerwaardcollege

- Accepteer dat de cultuuromslag tijd kost en doorzettingsvermogen vraagt.
- Voorbeeldgedrag door de schoolleiding is cruciaal, als je dat niet doet gaat het niet werken.

Dendroncollege

- Zorg dat de lijntjes goed lopen tussen schoolleiding en projectleiding.
- Blijf in dialoog over wat je doet en welke verandering je daarmee beoogt.
- Breng in kaart wat er allemaal al gebeurt in de school en laat dat groeien (in plaats van nieuwe activiteiten te bedenken).

Valuascollege

- Houd goed voor ogen waar je het voor doet: kinderen beter tot leren brengen.
- Zet niet de leerling centraal maar zet het *leren van de leerling* centraal (niet focussen op problematiseren maar op kansen creëren) en dat vraagt om moed.
- Blijven reflecteren is de kern van het beroep van leraar in deze snel veranderende tijd.

Een proces van expliciteren en reflecteren

Als overkoepelend projectleider namens de Onderwijscoöperatie en de VO-raad van het project professionele leergemeenschappen bezoek ik twee keer per jaar iedere school. Ik voer dan een reflectiegesprek aan de hand van het ontwikkelplan dat iedere school heeft opgesteld en dat de scholen op basis van hun ervaringen steeds bijstellen. Daarnaast organiseren we drie keer per jaar een bijeenkomst waar alle scholen bij elkaar komen, ervaringen uitwisselen en inspiratie opdoen. Het ontwikkelplan is eigenlijk een bijproduct van de scholen, een hulpmiddel om te kunnen communiceren over de deelname in dit project. Toch lijkt dit ontwikkelplan, in combinatie met de gesprekken die aan de hand daarvan gevoerd worden, een belangrijke rol te spelen in de scholen. In het ontwikkelplan moeten de scholen hun keuzes expliciteren en aanpassingen beargumenteren. Voor het project heeft dat als doel om zicht te krijgen op de instrumenten die de scholen kiezen om hun ontwikkeling als PLG mee vorm te geven. We zien echter dat het expliciteren ook uitnodigt tot

reflectie en dat de reflectiegesprekken aanleiding geven om keuzes nog explicieter te maken. Dit proces van expliciteren en reflecteren lijkt een zeer wezenlijke rol te spelen in de ontwikkeling als PLG. Het is een kwestie van 'practice what you preach'. Als je in school tot een reflectieve praktijk wilt komen (wat een PLG uiteraard veronderstelt) dan is het zinvol om de ontwikkeling daarnaar toe ook als een reflectieve praktijk vorm te geven. Zoals het op een van de scholen gezegd werd: *'Zie het als een dynamisch proces, er is geen eindpunt, we bewegen ons voort op een oneindig continuüm'* en ook *'de aandacht is verschoven van het hoe naar het waarom'*.

Gertjan Sinke, Onderwijscoöperatie, december 2015

**onderwijs
coöperatie**
van, voor en door de leraar

V **O** RAAD